

GUILHERME BARBOSA CORREIA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE TRÊS EMPRESAS
EXPORTADORAS LOCALIZADAS EM MARINGÁ-PR**

Apoio: CAPES

MARINGÁ

2024

GUILHERME BARBOSA CORREIA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE TRÊS EMPRESAS
EXPORTADORAS LOCALIZADAS EM MARINGÁ-PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá

Apoio: CAPES

MARINGÁ

2024

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

C824p Correia, Guilherme Barbosa
O processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá-PR / Guilherme Barbosa Correia. -- Maringá, PR, 2024.
59 f. : il., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Cortez Verdu.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Internacionalização. 2. Recursos. 3. Estratégias. I. Verdu, Fabiane Cortez, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.15



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 Av. Colombo, 5790 - Zona 07 - 87020-900 - Maringá - PR
 Homepage: www.ppa.uem.br
 Facebook: https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaoiem/?modal=admin_todo_tour
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-b1291731/>
 Contatos: (44) 3011-5949 - E-mail: sec-ppa@uem.br

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **vinte** dias do mês de **setembro** do ano de **dois mil e vinte e quatro**, às **catorze horas**, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“O processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá-PR”**, de autoria de **GUILHERME BARBOSA CORREIA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr^a. Fabiane Cortez Verdu (presidente), Dr. Paulo Marcelo Ferrarese Pegino (membro examinador externo – PPGA/UEL) e Dr. João Marcelo Crubellate (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de APROVADO (Aprovado / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

EM TEMPO: Houve alteração no título da dissertação? Se sim, descrever aqui:

Maringá, 20 de setembro de 2024.

Dr^a. Fabiane Cortez Verdu
(Presidente)

Dr. Paulo Marcelo Ferrarese Pegino
(membro examinador externo – PPGA/UEL)

Dr. João Marcelo Crubellate
(membro examinador do PPA)

Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

A diferença entre a perseverança e a teimosia é o resultado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Estadual de Maringá.

Agradeço ao PPA pelo contínuo trabalho.

Agradeço à CAPES pelo incentivo.

Agradeço aos professores pelos ensinamentos.

Agradeço aos parceiros de estudos, sempre socorrendo quando necessário.

Agradeço ao Bruhmer. Além de secretário, o Ás na manga que todos precisamos e desejamos ter. Um verdadeiro abraço, meu amigo.

Agradeço à Professora Fabiane Cortez Verdu ou, como a chamo, Verdu. Agradeço sinceramente pela confiança, persistência, direcionamento, profissionalismo e o amparo. Meu sincero respeito.

Agradeço ao professor João Marcelo Crubellate, pelo ensino, oratória e pelos conselhos. Obrigado.

Agradeço a minha esposa, companheira nas horas boas e a guerreira nas horas difíceis. Minha parceira na jornada a qual prometi que não teríamos uma vida tediosa; e que desafio foi esse!

A Deus. Obrigado.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo descrever como ocorre o processo de internacionalização de micros, pequenas e médias empresas situadas em Maringá-PR. A pesquisa utilizou uma pesquisa qualitativa descritiva com múltiplos casos para a análise de dados. A análise se deu pela técnica de análise de conteúdo. Foram entrevistadas três empresas descrevendo o processo de internacionalização, especificando as estratégias e identificando os recursos utilizados por essas empresas. A presente pesquisa constatou que o processo de internacionalização de forma gradual foi realizado pelas três empresas, as estratégias forma de maneira direta e indireta. Os recursos utilizados pelas empresas foram (1) recursos humanos, (2) recursos físicos, (3) recursos reputacionais, (4) recursos financeiros, (5) recursos organizacionais, (6) conhecimentos de mercado (7) conhecimento de mercado e (8) experiência internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Recursos.; Estratégias.

ABSTRACT

This study aimed to describe the process of internationalization of micro, small, and medium enterprises located in Maringá-PR. The research employed a qualitative descriptive approach with multiple case studies for data analysis. The data were analyzed using content analysis techniques. Three companies were interviewed to describe their internationalization process, specifying their strategies and identifying the resources they used. The study found that all three companies followed a gradual internationalization process, employing both direct and indirect strategies. The resources used by the companies were: (1) human resources, (2) physical resources, (3) reputational resources, (4) financial resources, (5) organizational resources, (6) market knowledge, (7) market knowledge, and (8) international experience.

Keywords: Internationalization; Resources; Strategies.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA)	11
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	12
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	12
2.1.1	Estratégias de internacionalização.....	13
2.1.2	Modelo de Uppsala e sua evolução: internacionalização gradual.....	17
2.1.3	A teoria das <i>born globals</i>: internacionalização desde o início das operações.....	20
2.2	RECURSOS.....	23
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO E RECURSOS.....	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	27
3.1.1	Perguntas de pesquisa.....	27
3.1.2	Categorias analíticas.....	27
3.1.3	Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas.....	27
3.2	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2.1	Delineamento da pesquisa.....	30
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1	COMÉRCIO EXTERIOR EM MARINGÁ.....	35
4.2	ESTUDO DE CASO.....	35
4.2.1	Nur Distribuidora.....	35
4.2.2	Minamel.....	39
4.2.3	Recco Confecções Ltda.....	42
5.	CONCLUSÕES.....	45
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICES.....	53

1 INTRODUÇÃO

A globalização possibilitou que o comércio internacional crescesse de maneira significativa, tornando-se cada vez mais relevante na economia de diversos países (Lara, 2015). Os defensores do livre comércio acreditam que o comércio livre mundial é vital para sua prosperidade econômica (Fatechi; Choi, 2019).

Os recentes avanços tecnológicos, especialmente no campo da manufatura, juntamente com o desenvolvimento da internet, têm transformado os negócios internacionais, facilitando a comunicação entre países e diminuindo os custos de produção. Anteriormente as empresas começavam com um foco doméstico e expandiam gradualmente para o exterior; hoje as empresas podem ser concebidas com uma visão global desde o início, ou seja, expansão mais rápida e abrangente (idem, ibidem, 2019).

Diante do exposto, as teorias abordadas foram da abordagem comportamental, ao modelo de Uppsala e *born globals*, pelo fato de que estas teorias são utilizadas para explicar melhor o processo de internacionalização das PMEs (Mario, 2017). O modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson e Valhe (1977) afirma que a internacionalização inicia-se no mercado doméstico e, posteriormente, a empresa busca novos territórios para comercializar indo além-fronteiras de maneira gradual. Essa busca se dá por locais culturalmente próximos, com uso de representante e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e de fabricação no exterior. A teoria *born globals* (Oviatt; McDougall, 1994) discorre sobre PMEs se inserirem em mercados internacionais. *Born globals* são empresas que desde sua fundação ou logo após sua fundação iniciam atividades de exportação, ou seja, são empresas que desde o princípio se voltam para os mercados internacionais, ao invés de seguir um processo gradual de internacionalização como descrito pelo modelo de Uppsala (Dib; Rocha, 2008).

As PMEs estão cada vez mais se internacionalizando, no entanto, elas estão carentes de recursos. Uma forma de obter essa vantagem competitiva é alocar corretamente os recursos da empresa (ZHOU; WU, 2014), aumentando assim suas vendas e mercado. De acordo com Barney (1991) e Grant (1991), os recursos organizacionais são fundamentais para entender como os relacionamentos podem auxiliar na internacionalização de empresas. As redes de relacionamentos oferecem

acesso a recursos adicionais por meio de parcerias estratégicas. Esses relacionamentos podem dar acesso a novos mercados, tecnologias, conhecimentos especializados e canais de distribuição, que são essenciais para a expansão internacional. Assim, através de parcerias e colaborações, as empresas podem adquirir recursos e capacidades que não estariam disponíveis apenas com seus recursos internos, facilitando o processo de internacionalização e fortalecendo sua posição em mercados internacionais.

Nas últimas duas décadas, no Brasil houve um aumento tanto em valor quanto em volume de exportações (Lopes, 2020). No ano de 2023 as exportações totalizaram o valor de US\$339.673 bilhões, um novo recorde. As importações somaram o montante de US\$240,835 bilhões. Os principais mercados que receberam exportações brasileiras foram China, Indonésia, México, Vietnã, Argentina, Uruguai e Paraguai, e os principais produtos exportados foram soja, açúcar milho, carnes e máquinas de mineração (AGENCIABRASIL, MDIC, 2024).

Um levantamento realizado pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), em parceria com o Sebrae, revelou que 41% das empresas brasileiras exportadoras são pequenas empresas. O estudo, publicado em março de 2023, mostrou que, em 2022, 11,4 mil micro e pequenas empresas brasileiras exportaram um total de US\$3,2 bilhões, o que correspondem a 0,9% das vendas externas totais do país no ano. Este total inclui também os microempreendedores individuais (MEIs). O volume de importações caiu 26% e o valor das importações recuou 8,8%. A queda se deu, principalmente, pela redução no petróleo e derivados. O saldo da balança comercial resultou em um superávit recorde de US\$98,8 bilhões em 2023 e tem uma projeção de US\$94,4 bilhões em 2024 (SEBRAE, 2023). O relatório do MDIC mostra que, entre 2008 e 2022, o número de pequenos negócios exportadores cresceu a um ritmo três vezes superior ao das médias e grandes empresas exportadoras. Enquanto as empresas médias e grandes tiveram um crescimento de 24,3% (passando de 13,3 mil para 16,5 mil), o número de pequenos negócios exportadores aumentou 76,2%, subindo de 6,5 mil para 11,4 mil.

Diante das afirmações apresentadas, a presente pesquisa visa responder o seguinte problema: **Como ocorre o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR?**

Por conseguinte, o objetivo geral é descrever como ocorre o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR. Os objetivos específicos que dão suporte aos objetivos gerais são:

1. Descrever o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR;
2. Especificar as estratégias de entrada para o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR;
3. Identificar os recursos necessários para o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Ribeiro (2016) destaca que há poucos estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras. A literatura atual ainda apresenta lacunas significativas na relação entre internacionalização e recursos, indicando a necessidade de mais pesquisa. Embora haja avanços na compreensão das estratégias de internacionalização, falta investigação sobre como os recursos das empresas influenciam essas estratégias (Winckler, 2018). Muitos estudos focaram apenas nas estratégias de exportação, sem considerar os recursos utilizados (idem, ibidem). Assim, essa pesquisa visa mostrar os recursos utilizados pelas empresas junto à internacionalização.

A justificativa prática é demonstrar para pessoas que desejam iniciar os caminhos tomados pelas empresas para a internacionalização, demonstrando as estratégias adotadas, quais os recursos utilizados para adentrar no mercado internacional e também, como se manterem competitivas neste mercado.

Esta pesquisa está estruturada em quatro partes após esta introdução. A primeira aborda o quadro teórico de referência; a segunda, os procedimentos metodológicos são descritos; a terceira envolve a apresentação e análise dos dados e, por fim, são expostas as conclusões.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Neste capítulo, apresenta-se o quadro teórico do presente estudo. O quadro teórico de referência está dividido em três partes: (1) internacionalização;(2) recursos e (3) internacionalização e recursos.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Boddewyn, Toyne e Martinez (2004) definem internacionalização como cruzamento de fronteiras dos estados-nação. Outras definições de internacionalização apontam para a comercialização e adaptação das operações das empresas para competir eficazmente em mercados internacionais. Esse processo envolve não apenas a expansão física para além das fronteiras nacionais, mas também a necessidade de ajustar estratégias de marketing, produção, distribuição e recursos humanos para atender às demandas e características específicas de cada mercado externo (Bastos, 2024).

O estudo da internacionalização revela que existem várias estratégias de entrada, como exportação, contratos e investimento direto no exterior (IDE). A exportação envolve o envio de produtos (finais ou intermediários) fabricados no país doméstico e enviado ao país estrangeiro. Contratos caracterizam-se pela parceria não patrimonial entre uma empresa e uma organização em um país estrangeiro, estabelecendo uma relação de longo prazo que pode incluir a transferência de tecnologia ou capacitação (Rocha; Almeida, 2006). O IDE é o investimento mais complexo envolvendo a propriedade e gestão de instalação físicas para a produção de bens em países estrangeiros (Fatechi; Choi, 2019).

Existem duas linhas principais de pesquisa para estudar a internacionalização, (1) teorias econômicas e (2) teorias comportamentais. Nas abordagens econômicas, as decisões são guiadas pela maximização dos retornos financeiros, fundamentadas em critérios racionais e objetivos. Normalmente, destacam-se empresas de grande porte provenientes de países desenvolvidos, que estão em estágios mais avançados de internacionalização de seus negócios (Verdu, 2010).

Na teoria comportamental, o processo é influenciado pelas atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que buscam diminuir os

riscos nas decisões na expansão dos negócios. As teorias comportamentais são utilizadas para explicar a expansão das MPMEs no início das operações internacionais (Dib; Carneiro, 2006) e são separadas em duas teorias: (1) modelo de Uppsala e (2) *born globals*.

A teoria do modelo de Uppsala afirmando o processo de internacionalização gradual que descreve o desenvolvimento gradual das empresas em mercados estrangeiros e, posteriormente, atribui a rede de relacionamentos como recurso importante para a internacionalização (Johanson; Vahlne, 1977; 2009). A teoria das *born globals* descreve as empresas que se internacionalizam logo no início de suas atividades ou em até cinco anos desde sua inauguração (Knight; Cavusgil, 2004; Cavusgil; Knight, 2015).

Este trabalho se baseou nas teorias comportamentais: o modelo de internacionalização gradual (Johanson; Vahlne, 1977) e no modelo de internacionalização desde o início das operações (Shenkar, 2004).

2.1.1 Estratégias de internacionalização

O processo de internacionalização envolve várias transações e atividades, variando de importações e exportações, que são mais simples, até a gestão de Investimento Direto no Exterior (IDE), que é mais complexo. A importação envolve transações que começam em um local estrangeiro e terminam em território doméstico, e a exportação, que é o processo inverso, começando do território doméstico em direção ao mercado estrangeiro (Rocha; Almeida, 2006; Fatechi; Choi, 2019; Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2019).

Um modo de entrada em mercados internacionais é um arranjo institucional que possibilita a entrada dos produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro (Root, 1994). A **estratégia de internacionalização** ou **modo de entrada** refere-se à maneira que uma empresa adota para entrar e operar em mercados internacionais, ou seja, o modo em que a organização inicia sua internacionalização (Zaramella; Liberato; Verdu, 2019).

A entrada por **exportação** é aquela onde os produtos industrializados no país de origem, acabados ou não, são encaminhados ao país de destino (Root; 1994; Rocha; Almeida, 2006), ou seja, a exportação é a venda de produtos produzidos por

uma empresa baseada em um país para clientes que residem em outro país (Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2019). Os modos de entrada são classificados em três categorias principais: (1) exportação; (2) contratual; (3) investimento direto no exterior (Root, 1994; Rocha; Almeida, 2006; Lara, 2015).

Inicialmente, a empresa pode receber pedidos relutantemente, mas gradualmente percebe os benefícios de expandir para mercados internacionais. No início, a internacionalização é uma consequência de ajustes de recursos às mudanças na empresa e no ambiente, em vez de uma estratégia calculada. Isso ocorre devido à incerteza no negócio internacional, altos custos de informação e falta de conhecimento técnico sobre marketing internacional (Kotabe; Helsen, 2017). A entrada por exportação se dá de três formas: exportação indireta, exportação cooperativa e exportação direta (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006).

O modo de entrada por **exportação indireta** caracteriza-se pelo agente de exportação localizado no **país de origem**, ou seja, utiliza intermediários para exportar produtos (Kotabe; Helsen, 2017). Inicialmente, as empresas que iniciam a exportação se utilizam desse modelo contratando empresas de gestão de exportação ou empresas comerciais para lidar com seus negócios de exportação (Kotabe; Helsen, 2017). Esse modo possibilita o aprendizado rapidamente sobre o mercado externo, o risco nos negócios é pequeno, igualmente quanto ao grau de comprometimento (Cerceau; Tavares, 2002). A exportação indireta possui baixos custos, os quais se tornam uma fraqueza para empresa, uma vez que ela fica exposta e dependente do intermediário, sendo que este, a qualquer momento pode parar a exportação por motivos quaisquer, tais como troca de produtos com uma margem melhor. Essa fraqueza pode ser eliminada se a empresa passar a ter o conhecimento do mercado estrangeiro para não ficar impotente, caso haja algum problema na negociação com o intermediário (Rocha; Almeida, 2006).

O modo de entrada de **exportação cooperativa** possibilita a exportação com um maior controle das operações e, mesmo assim, possibilita que a injeção financeira não seja tão significativa ou custosa. A exportação cooperativa é quando uma empresa exportadora utiliza-se de uma rede de distribuição de outra empresa, permitindo, assim, realizar a exportação conjunta, sendo uma exportação cooperativa ou até mesmo exportação casada (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006; Kotabe; Helsen, 2017). Normalmente, essa rede de distribuição exporta linhas de

produtos diferentes, ou não competitivas, assim não criando conflitos e ganhando mais força no mercado estrangeiro (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006).

O modo de entrada de **exportação direta** possui maior controle das ações, assim como custos mais altos (idem, ibidem). A exportação direta ocorre quando um fabricante ou exportador vende diretamente a um importador ou comprador localizado em um mercado estrangeiro. Isso requer comprometimento dos gestores de exportação, tanto em atitudes quanto em comportamentos, para garantir o sucesso da exportação. A exportação direta pode se manifestar em várias formas organizacionais, dependendo da escala das operações e do tempo que uma empresa está envolvida na exportação. Na forma mais simples, a empresa conta com um gerente de exportação, auxiliado pelo pessoal administrativo, responsável pela venda e pela coordenação das atividades associadas à exportação. A maioria das outras atividades (publicidade, logística e crédito) é realizada por um departamento da empresa que também lida com transações de comércio nacional (Kotabe; Helsen, 2017). Na exportação direta, o intermediário fica no exterior, sendo responsável pelas decisões sobre os produtos, permitindo uma maior flexibilidade nas decisões, nas negociações, nas adaptações dos produtos (Rocha; Almeida, 2006; Kotabe; Helsen, 2017).

O modo de **entrada contratual** representa a transferência de conhecimento e de tecnologia, ou seja, não há investimentos patrimoniais. As três variantes mais utilizadas neste modo são o licenciamento, a franquia e os contratos de produção (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006).

No **licenciamento**, há uma troca de ativos da licenciadora por *royalties* a ser paga pela licenciada. Esse modo possui baixo envolvimento, baixo nível de controle e ainda baixo nível de investimento em recursos. O licenciamento permite que a licenciadora atinja mercados fechados e muitas vezes consiga transpor barreiras econômicas e políticas, pois o maior risco acaba sendo do licenciado (Rocha; Almeida, 2006).

Em relação às receitas, tem-se uma percentagem menor, pois a licenciada, muitas vezes não possui capacidade ou interesse em ter mercados maiores dentro do país estrangeiro, fazendo com que todo o potencial do produto possa não ser alcançado. Ainda, a licenciada pode utilizar conhecimento da licenciadora e começar a produzir produtos concorrentes, de qualidade similar e assim encerrar as negociações com a empresa licenciadora (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida,

2006), ou seja, no licenciamento, através de taxas e royalties, a empresa permite que outra empresa utilize tecnologia, marca ou ativo intelectual (Root, 1994).

Diferentemente do licenciamento, a **franquia** cede ao franqueado direito de uso do conceito de negócio e da marca registrada, assim como seus produtos e/ou serviços, mas por um período determinado. Esse modelo permite a expansão para diversos franqueados em diferentes localidades e de maneira independente de outros franqueados. Da mesma maneira que o licenciado, apenas uma parcela dos lucros irá para o franqueador, e as ações do franqueado se tornam difíceis de serem controladas (Rocha; Almeida, 2006). No modelo de franquias, é concedido ao franqueado o direito de operar um negócio utilizando a marca da empresa (Root, 1994).

O **contrato de produção** refere-se a uma empresa que contrata outra para realizar a produção de seus produtos. Conhecida como terceirização, é muito utilizada em mercados asiáticos pelo baixo custo de mão de obra (Rocha; Almeida, 2006).

O modo de entrada por investimento direto no exterior (IDE) é subdividido em dois modelos: (1) aquisição e (2) *greenfield*. O controle pode ser total (*sole venture*) ou parcial (*joint venture*) (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006).

O modo de entrada por **aquisição** se dá quando a matriz no país de origem adquire um negócio já existente no país estrangeiro (idem, ibidem). No modelo de aquisição as empresas no país estrangeiro tendem a ter uma maior independência em relação à matriz. É importante observar a questão cultural por questões de barreiras ou adaptações necessárias para a abertura de mercado e crescimento do mesmo (Rocha; Almeida, 2006). Em outras palavras, a aquisição é realizada através da compra de uma empresa existente no país-alvo (Root, 1994).

No modo **greenfield**, a empresa inicia sua internacionalização como um novo negócio no país estrangeiro e é preferível quando é necessário maior investimento em pesquisa e desenvolvimento (Cerceau; Tavares, 2002), ou seja, a empresa cria uma nova unidade de produção ou operação no país (Root, 1994).

A empresa tem **controle total** (*sole venture*) quando deseja proteger competências específicas ou não encontrou um sócio que seja interessante para a associação ou **controle parcial** (*joint venture*), formando uma parceria com uma empresa local para estabelecer ou adquirir uma unidade (Root; 1994, Rocha; Almeida, 2006).

A entrada em mercados internacionais implica em lidar com incerteza, riscos e complexidade, dado que os ambientes políticos, social, econômicos e legais podem

variar significativamente em relação ao mercado doméstico, implicando nas estratégias de internacionalização. A exportação, subdividida em exportação indireta, cooperativa e direta, envolve o envio de produtos do país de origem para o destino. As modalidades contratuais, como licenciamento, franquia e contratos de produção são formas de transferência de conhecimento e tecnologia sem investimentos patrimoniais. Já o investimento direto no exterior, realizado por aquisição ou *greenfield*, permite à empresa controlar uma subsidiária com total ou parcial autonomia (Cerceau; Tavares, 2002; Rocha; Almeida, 2006).

Para estudar a internacionalização, existem duas principais linhas de pesquisa: (1) a abordagem econômica e (2) a abordagem comportamental (Verdu, 2010). Neste trabalho o foco será a abordagem comportamental, que compreende o modelo de Uppsala e sua evolução, bem como a teoria das *Born Globals*.

2.1.2 Modelo de Uppsala e sua evolução: internacionalização gradual

O modelo de Uppsala defende que o conhecimento de mercado externo é fundamental para o processo de internacionalização **gradual** (Johanson; Vahlne, 1977). Rocha e Almeida (2006, p. 27) afirmam que o modelo de Uppsala se concentra “na compreensão do envolvimento gradual das empresas com o mercado internacional”. O modelo de Uppsala busca explicar o processo de entrada por parte das empresas de pequeno e médio porte no mercado internacional (Carvalho; Dib, 2013). A internacionalização gradual ocorre quando as empresas se consolidam no mercado doméstico e, assim, posteriormente entram em mercados externos à medida que adquirem conhecimento sobre mercado e operações (Johanson; Vahlne, 1977).

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo do processo de internacionalização com base em observações empíricas da Universidade de Uppsala, que sugere que as empresas suecas frequentemente desenvolvem suas operações internacionais de forma gradual, em vez de fazer grandes investimentos em produção no exterior de uma só vez. Este processo típico envolve os seguintes passos: **exportação inicial, subsidiária de vendas e subsidiária de produção**.

O modelo de internacionalização de Uppsala sugere que as empresas iniciam sua internacionalização em países que possuem cultura próxima ao país de origem, diminuindo, assim, a incerteza de mercado, ou seja, a distância psíquica (Soares,

2022; Johanson; Vahlne, 1977). A distância psíquica é o grau de diferença percebida entre o país de origem e o país alvo, considerando aspectos culturais, políticos, econômicos, sociais e legais. Quanto maior a distância psíquica, maior o desafio e o risco para a empresa se adaptar e competir no mercado externo. A distância psíquica pode influenciar a escolha da estratégia de internacionalização, a estratégia de marketing, o processo de expatriação e o aprendizado intercultural da empresa. Exemplos são as diferenças nas linguagens, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (Soares; Oliveira, 2021; Santana; Monteiro; De Lima; Falcão, 2020; Johanson; Vahlne, 1977). Quanto maior a distância psíquica, maior a dificuldade de construir relacionamentos e de conseguir vantagem competitiva em relação ao comércio local, ou seja, esse é o custo de ser estrangeiro (*liability of foreignness*) (Johanson; Vahlne, 2009).

Johanson e Vahlne (1990) afirmam que o sucesso na internacionalização está ligado à capacidade da empresa de construir e gerenciar **redes de relacionamentos** de negócios. A colaboração e a troca de informações dentro dessa rede podem facilitar a entrada em novos mercados, melhorar a adaptação das estratégias e apoiar o crescimento internacional. Diferente de modelos que focam apenas em estratégias internas ou no mercado externo, as **redes de relacionamentos** enfatizam como as interações e parcerias com outras empresas e organizações influenciam a capacidade de uma empresa para entrar e se estabelecer em novos mercados internacionais.

As **redes de relacionamentos** representam os conjuntos de conexões entre uma empresa e outros agentes de mercado, como fornecedores, clientes, parceiros e até mesmo concorrentes. Essas redes são importantes porque fornecem acesso a recursos essenciais, informações estratégicas e oportunidades de negócio que podem facilitar a entrada em novos mercados internacionais. Ao construir uma rede robusta, uma empresa pode superar barreiras de entrada e encontrar parceiros locais que são vitais para a adaptação e sucesso em mercados estrangeiros (Johanson; Vahlne, 2003).

As interações referem-se às comunicações contínuas e à troca de informações entre os membros da rede. Tais trocas incluem negociações, acordos de cooperação e compartilhamento de conhecimento, que são essenciais para ajustar e melhorar as estratégias da empresa (Johanson; Vahlne, 2003). A **influência das redes** refere-se ao impacto que os membros das redes têm sobre a empresa e vice-versa. A influência pode moldar a percepção de mercado da empresa e afetar suas decisões

estratégicas. A influência das conexões pode também abrir portas para novas oportunidades e permitir que a empresa se adapte mais rapidamente às dinâmicas do mercado estrangeiro (idem, ibidem, 2003).

Johanson e Vahlne (2009) propõem uma revisão do modelo Uppsala, permitindo, assim, a evolução da teoria de Uppsala, discorrendo sob duas perspectivas: **visão dos mercados como uma rede de relacionamentos** e o **relacionamento entre empresa e mercado oferecem eficiente aprendizado e comprometimento**. O processo de internacionalização gradual fora atualizado e incorporado às **conexões de rede** como um diferencial para a internacionalização das empresas.

A evolução do Modelo de Uppsala trouxe à tona o **conceito de redes**, quando o processo de internacionalização deixa de ser uma questão de mudar a produção para o exterior e passou a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais de além-fronteiras (Hilal; Hemais, 2002). A rede de relacionamentos não se restringe às questões econômicas ou à distância psíquicas para explicar a internacionalização, e sim aos laços cognitivos e sociais entre as empresas que mantêm relacionamento de negócios (Santana; Monteiro; Lima; Falcão, 2020).

Para Carvalho e Dib (2013, p.47), a integração buscada na rede “oferece a possibilidade e construção de confiança e comprometimento, que são pré-condições para a internacionalização”. A posição que a empresa se encontra na rede proporciona esta troca de conhecimento e/ou transações, e nesse contexto de relacionamento estabelecido ou relevante o transforma em um de “dentro” da rede, permitindo que, por meio desses relacionamentos se construam confiança e comprometimento, elementos essenciais à internacionalização (Johanson; Vahlne, 2009). Estar fora da rede dificulta o processo de internacionalização.

A participação na rede de negócios, o aprendizado sobre o mercado e o conjunto de relacionamentos localizados em vários países são fatores importantes para qualquer empresa que inicie e se estabeleça no mercado internacional (Johanson; Vahlne, 2003; 2009).

O modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), destaca o processo gradual de internacionalização das empresas, começando com uma compreensão crescente do mercado externo até a entrada efetiva em mercados estrangeiros. Esse modelo enfatiza a importância do conhecimento de mercado e da experiência internacional para reduzir a incerteza e os riscos associados à expansão

global. A evolução do modelo de Uppsala inclui a integração de redes de relacionamento como facilitadoras da internacionalização, promovendo a troca de conhecimento, confiança e comprometimento. A participação nessas redes, juntamente com a acumulação de experiência internacional e conhecimento de mercado, são recursos essenciais para o sucesso das empresas no mercado internacional, permitindo a adaptação eficaz às diversas nuances dos mercados globais e a tomada de decisões informadas.

2.1.3 A teoria das *born globals*: internacionalização desde o início das operações

A internacionalização desde o início das operações é abordada pelas teorias *Born Globals* e *International New Ventures*. Neste trabalho, essas teorias são consideradas equivalentes, e o termo utilizado para se referir a elas será "*Born Globals*", pois é o mais comum na literatura (Paul; Rosado-Serrano, 2019; Ferreira, 2023).

A literatura sobre internacionalização tem se concentrado em sua maioria em grandes multinacionais, como IBM ou General Eletric, devido a seus recursos financeiros, infraestrutura e já estar no mercado global. Entretanto, esta abordagem está se modificando conforme as MPMEs, que também buscam entrar no mercado internacional (Shenkar, 2004).

Diante disso, micros, pequenas e médias empresa buscam se internacionalizar de maneira diferente das grandes empresas, uma vez que são necessários tempo e recursos dos quais, muitas vezes, essas empresas não dispõem. O modelo de entrada dessas empresas é chamado de *born globals*. A *born global* geralmente é uma empresa pequena que inicia a internacionalização logo no início das operações e possui uma escassez de ativos, mas é dotada de recursos intangíveis distintos e capacidades, representando, assim, uma nova maneira de expansão internacional (Cavusgil; Knight, 2015). *Born globals* são empresas que, desde ou perto de sua fundação, procuram obter uma proporção substancial de sua receita, com a venda de produtos em mercados internacionais (Knight; Cavusgil, 2004).

As MPMEs, operando em condições de escassez de ativos, são empresas jovens que parecem superar tais deficiências alavancando capacidades e pontos

fortes únicos (um alto grau de orientação empreendedora, persistência, inovação e ofertas diferenciadas). Essas organizações parecem especialmente hábeis em alocar seus recursos (Cavusgil; Knight, 2015).

A internacionalização precoce e rápida está associada ao empreendedorismo internacional, que descreve o processo de descobrir e explorar oportunidades que estão fora do mercado doméstico em busca de vantagem competitiva (Oviatt; Mcdougall, 2005). *International new ventures* são empresas que nascem com o intuito de obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e das vendas em múltiplos países logo no início das suas operações (Oviatt; Mcdougall, 2018). Esse tipo de organização exibe características distintas em comparação com as multinacionais tradicionais. Embora adotem uma estratégia internacional desde o início, não necessariamente possuem ativos, pois priorizam o valor agregado em vez dos recursos físicos. Para compensar a ausência de investimento direto, frequentemente recorrem a alianças estratégicas para acessar ativos (Oviatt; Mcdougall, 1994).

Ao mesmo tempo em que *international new ventures* possui detalhes diferentes das *born globals* nos termos gerais, as duas possuem o mesmo conceito de internacionalização rápida e precoce e, para fins deste trabalho, estas teorias são consideradas sinônimas e a palavra utilizada para se referir a elas será *Born Globals*, porque é o termo mais utilizado na literatura (Paul; Rosado-Serrano, 2019, Knight; Madsen; Servais, 2004; Ferreira, 2023).

Dadas as diferenças entre a internacionalização gradual e a internacionalização desde o início das operações, a característica comum entre as duas é a utilização de redes para realizar a internacionalização. A internacionalização gradual utiliza redes para a criação de confiança e comprometimento (Johanson; Vahlne, 2009) e as *born globals* utilizam as redes como recursos para driblar a escassez de recursos. Segundo Coviello (2006), as redes desempenham um papel fundamental ao facilitar a entrada de *born globals* no mercado internacional, pois elas oferecem recursos financeiros, oportunidades de mercado, canais de distribuição, referências valiosas e contatos essenciais para a aprendizagem e a expansão internacional.

A internacionalização de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) difere das grandes empresas, pois, muitas vezes, são "*born globals*", ou seja, a expansão internacional ocorre desde o início das operações. Essas empresas, caracterizadas por escassez de recursos tangíveis, destacam-se pela alavancagem de capacidades

distintas, como orientação empreendedora, inovação e ofertas diferenciadas. A internacionalização precoce e rápida está associada ao empreendedorismo internacional, buscando vantagem competitiva global. As redes desempenham um papel crucial, dando acesso a oportunidades de mercado e contatos essenciais para facilitar a entrada no mercado internacional e impulsionar o crescimento das MPMEs.

2.2 RECURSOS

Grant (1991) define recursos como entradas básicas do processo produtivo, sendo os recursos internos responsáveis por direcionar as estratégias das empresas, portanto, sendo assim, a fonte primária das vantagens competitivas.

Barney (1991) discorre que recursos são ativos que permitem conceber e implantar estratégias aumentando a eficiência da empresa. Barney (1991) afirma que a empresa é um pacote de recursos, tangíveis e intangíveis, sendo as estratégias que mantêm, renovam e moldam esses recursos (Ubeda, 2006).

Para Zen (2010, p.30), uma empresa “é uma coleção de recursos à disposição de uma unidade administrativa, cujo uso pode ser determinado e/ou mudado por uma decisão desta unidade administrativa”.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem como foco os recursos internos das empresas e modo como desses recursos podem se tornar uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Chaves, 2021).

Grant (2021) argumenta que recursos e capacidades são conceitos fundamentais na análise estratégica de uma organização, e ambos desempenham papéis cruciais na criação de vantagem competitiva. Os recursos são ativos que uma organização possui e que podem ser utilizados para realizar seus objetivos. As capacidades são as habilidades que uma organização tem para utilizar esses recursos de maneira eficaz. Esse trabalho utiliza o termo recurso, uma vez que ambas definições possuem o mesmo intuito (Barney; Ketchen; Wright, 2021; Santos, 2024)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) pode ser considerada a estrutura mais influente e a abordagem predominante para compreender a vantagem competitiva e a gestão estratégica (Nayak; Bhattacharyya; Krishnamoorthy, 2023). De igual modo, propõe que as empresas devem empregar recursos subutilizados em novos mercados

ou outras empresas com o objetivo de obter economias de escopo e sustentar vantagens competitivas (Barney, 1991)

Barney e Hesterly (2007) discorrem que os recursos são o núcleo da VBR, e enfatizam que a competitividade empresarial emerge dos diferenciais competitivos conferidos pelos recursos externos e internos disponíveis ou gerados pela organização.

Para Barney (1991), os recursos são separados em três categorias: (1) recursos físicos, (2) recursos humanos e (3) recursos organizacionais:

Os **recursos físicos** são recursos tangíveis que uma organização possui e que são utilizados em suas operações e atividades. Os recursos físicos são cruciais para a operação de uma empresa, pois fornecem a infraestrutura necessária para a produção e entrega de produtos e serviços, tais como instalações, equipamentos, terreno, etc. Os **recursos humanos** são os conhecimentos, habilidades e capacidades que o indivíduo traz para a organização. A forma como uma empresa gerencia e desenvolve seus colaboradores pode impactar diretamente seu desempenho, inovação e capacidade de adaptação às mudanças do mercado, o treinamento, a execução de tarefas, o desenvolvimento contínuo, o engajamento entre outros. Os **recursos organizacionais** são utilizados para alcançar os objetivos e criar estratégias, tais como planejamento, relações informais, estrutura e sistema formal, controle e documentação (Barney, 1991)

Nos estudos de Grant (1991), os recursos foram recursos financeiros, recursos físicos; recursos tecnológicos, recursos reputacionais, recursos organizacionais e recursos humanos:

Os **recursos financeiros** são recursos monetários que a empresa possui e utiliza em suas operações para crescimento e investimento, tais como capital próprio, capital de terceiros, ativos financeiros, etc. Os **recursos físicos** fornecem a infraestrutura necessária para a produção e entrega de produtos e serviços, tais como instalações, equipamentos, terreno, etc. Os **recursos tecnológicos** são definidos como recursos estratégicos legais que a empresa possui para proteger suas patentes, direitos autorais e marcas. Os **recursos reputacionais** refere-se à percepção e à imagem que uma organização constrói ao longo do tempo, influenciando a forma de como é vista pelos seus parceiros comerciais. São recursos fundamentais a longo prazo, podendo levar a uma lealdade de clientes, melhor relação com investidores para uma posição forte no mercado internacional. Os **recursos organizacionais** são

utilizados para alcançar os objetivos e criar estratégias, tais como planejamento, relações informais, estrutura e sistema formal, controle e documentação (Barney, 1991) e exerce uma forte influência sobre as capacidades que uma organização desenvolve e a eficácia com a qual essas capacidades são utilizadas (Grant, 2021). Estar dentro de uma rede também é valioso a empresa onde pode melhorar sua capacidade de sobrevivência e esses recursos são conhecidos como recursos de rede (GRANT, 2021). Os **recursos humanos** englobam as habilidades e o esforço produtivo oferecidos pelos funcionários de uma organização (idem, ibidem).

No processo de internacionalização, três recursos foram sugeridos por Johanson e Vahlne (1977, 2003): (1) **conhecimento de mercado**, (2) **experiência internacional**, e (3) **redes de relacionamentos**. O **conhecimento de mercado** refere-se ao conhecimento sobre mercados internacionais e formas de atuação desse mercado. A **experiência internacional** refere-se à capacidade de interpretação de informações de dentro da empresa e do mercado (Johanson; Vahlne, 1977). A rede de relacionamentos refere-se às parcerias e colaborações com outras empresas e organizações as quais impactam a capacidade de uma empresa para ingressar e se firmar em novos mercados internacionais (Johanson; Vahlne, 2003).

Dessa forma, os recursos que podem ser utilizados para se obter uma vantagem competitiva se classificam em: (1) **recursos físicos**: equipamentos, localização, tecnologia (Barney, 1991; Grant, 1991); (2) **recursos humanos**: treinamento, experiência, relacionamentos (idem, ibidem); (3) **recursos organizacionais**: planejamento, relações informais, estrutura e sistema formal, controle e documentação (id., ibid.); (4) **recursos tecnológicos**: investimentos em tecnologia, inovações etc (Grant, 1991); (5) **recursos financeiros**: fluxo de caixa, capital, tipos de crédito, etc (idem, ibidem, 1991); (6) **recursos reputacionais**: pesquisas de reputação corporativa; lealdade à marca; reconhecimento da marca; valor da marca e porcentagem de compra repetida (Grant, 2005); (7) **conhecimento de mercado**, tais como conhecimento sobre mercados internacionais e formas de atuação desse mercado (Johanson; Vahlne, 2009); (8) **experiência internacional**, tais como a capacidade de interpretação de informações de dentro da empresa e do mercado (idem, ibidem).

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E RECURSOS

A visão baseada em recursos oferece um amplo quadro de referência para entender como os recursos são combinados para alcançar um desempenho superior no mercado internacional (Moreira; Ramos Filho, 2022).

Johanson e Vahlne (1997) afirmaram que **conhecimento de mercado** e a **experiência internacional** são dois recursos-chaves para internacionalização, viabilizando a compreensão detalhada do mercado e habilidades adquiridas através de vivência internacional. Posteriormente, Johanson e Vahlne (2009) atualizaram suas pesquisas e afirmaram que a **rede de relacionamentos** é utilizada como um recurso essencial para se adentrar ao mercado internacional, empregando conexões de rede entre empresas, expandindo contatos e possibilitando negociações internacionais, que, sem esses contatos, seriam inviabilizadas.

Adquirir conhecimento de mercado e promover a aprendizagem organizacional em diversos países por meio da experiência internacional é essencial para lidar com a complexidade dos mercados internacionais (Kretschmer; Garrido, 2019; Vahlne; Jonsson, 2017; Ferreira; Benini; Neto; Silva, 2021). A expansão internacional das MPMEs é um desafio pela escassez de recursos (Wincler; Zen; Prévot, 2021) e acessar os recursos necessários para tomar decisões eficazes ao entrar em novos mercados é essencial para alcançar os objetivos da empresa em diferentes mercados internacionais (Ferreira; Benini; Neto; Silva, 2021).

Para que as MPMEs obtenham sucesso na internacionalização, transações entre países com grande distância psíquica dependem mais dos relacionamentos estabelecidos do que das vendas em si. Focar nos relacionamentos facilita a construção de confiança, o que pode ajudar a resolver uma série de conflitos de maneira informal (Roberts; Muralidharan, 2020). O comércio entre países vizinhos também pode gerar situações que são resolvidas através das parcerias locais estabelecidas. Mesmo entre países geograficamente próximos e com pouca distância psíquica, a aceitação não é garantida sem o suporte de uma rede de negócios (Ooi; Richardson, 2019).

A internacionalização requer a mobilização eficaz de recursos, assim como a adaptação constante desses recursos. A capacidade de utilizar recursos de maneira eficaz é essencial para a internacionalização das empresas, pois permite que elas se adaptem rapidamente às diferentes condições de mercado, culturais e regulatórias

encontradas em outros países. Adaptação de recursos, conhecimento e experiência são fundamentais para a internacionalização, e recursos como conhecimento de mercado e experiência internacional ajudam as empresas a ajustar suas operações e estratégias às exigências locais e às mudanças no ambiente de negócios e a utilização eficaz de recursos permite um planejamento estratégico coordenado e eficiente, facilitando a internacionalização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo anterior, delineou-se a fundamentação teórico-empírica desta pesquisa. O objetivo desta seção foi apresentar seu referencial metodológico.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As seguintes perguntas de pesquisa orientaram a realização deste trabalho:

3.1.1 Perguntas da pesquisa

1. Como ocorre o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR?
2. Quais as estratégias de entrada para o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR?
3. Quais os recursos necessários para o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR?

3.1.2 Categorias analíticas

O problema de pesquisa apresenta as seguintes categorias analíticas: (1) internacionalização, (2) estratégias de internacionalização, (3) recursos.

3.1.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: É o Cruzamento de fronteiras por meio de comercialização e adaptação das operações da empresa para competir eficazmente em mercados internacionais (Pinto, 2024).

DO: Foi operacionalizada pela interpretação de como foi o processo de internacionalização (gradual ou desde o início das operações).

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO GRADUAL

DC: Ocorre quando as empresas se consolidam no mercado doméstico e, assim, posteriormente entram em mercados externos à medida que adquirem conhecimento sobre mercado e operações (Johanson; Vahlne, 1977).

DO: Identificar nas entrevistas as características do processo de internacionalização.

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DESDE O INÍCIO DAS OPERAÇÕES

DC: Ocorre quando as empresas iniciam a internacionalização rápida e precoce no prazo máximo de cinco anos desde os inícios das atividades (Knight; Cavusgil, 2004).

DO: Identificar nas entrevistas as características do processo de internacionalização e o meio de expansão no mercado internacional.

RECURSOS

DC: Entradas básicas do processo produtivo (Grant, 1991), ou seja, ativos que permitem conceber e implantar estratégias aumentando a eficiência da firma (Barney, 1991).

DO: Foi operacionalizada pela identificação dos recursos necessários para a internacionalização e interpretar qual a maneira de alocação desses ativos, assim como a manutenção desses ativos, caso necessário.

(1) **Recursos físicos:** equipamentos, localização, tecnologia (Barney, 1991; Grant, 1991);

(2) **Recursos humanos:** treinamento, experiência, relacionamentos (idem, ibidem);

(3) **Recursos organizacionais:** planejamento, relações informais, estrutura e sistema formal, controle e documentação (id., ibid.);

(4) **Recursos tecnológicos:** investimentos em tecnologia, inovações etc (Grant, 1991);

(5) **Recursos financeiros:** fluxo de caixa, capital, tipos de crédito, etc (idem, ibidem);

(6) **Recursos reputacionais:** pesquisas de reputação corporativa; lealdade à marca; reconhecimento da marca; valor da marca e porcentagem de compra repetida (Grant, 2005; Verdu, 2010)

(7) **Conhecimento de mercado:** tais como conhecimento sobre mercados internacionais e formas de atuação desse mercado (Johanson; Vahlne, 1977);

(8) **Experiência internacional:** adquirida por meio de atividades comerciais no exterior (idem, ibidem).

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: O modo de entrada da empresa no mercado internacional (Rocha, Almeida, 2006).

DO: Identificar nas entrevistas como foi a estratégia de internacionalização (exportação, contrato ou investimento direto no exterior) e se houve necessidade de alteração da maneira de exportar.

EXPORTAÇÃO

DC: Ocorre quando os produtos industrializados no país de origem, acabados ou não, são encaminhados ao país de destino (idem, ibidem).

DO: Identificar nas entrevistas como foi a estratégia de internacionalização (direta, indireta ou cooperativa) e suas possíveis variações.

CONTRATO

DC: Representa a transferência de conhecimento e de tecnologia, ou seja, não há investimentos patrimoniais (Cerceau, Tavares, 2002).

DO: Identificar e interpretar nas entrevistas se foi realizado o contrato e qual foi o modelo de contrato (licenciamento, franquia e contratos de produção).

INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR

DC: O modo de entrada por investimento direto no exterior (IDE) é subdividido em dois modelos: (1) aquisição e (2) *greenfield* (idem, ibidem).

DO: Interpretar nas entrevistas qual o tipo de investimento direto no exterior foi utilizado (aquisição ou *greenfield*).

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A seguir, são apresentadas as principais definições quanto ao delineamento da pesquisa, população e amostragem, fontes, coleta e análise dos dados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa foi **qualitativa descritiva** e utilizou o **estudo de casos múltiplos** como estratégia. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista **semiestruturada** e **observação não-participante**. Os dados secundários foram coletados de documentos, livros, registros, artigos das organizações em estudo. Os dados coletados foram analisados pela técnica de **análise de conteúdo** e essa análise foi utilizada para comparações em suas semelhanças e diferenças, sendo um **estudo de caso comparativo**.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa que se concentra na compreensão e interpretação do comportamento (Lara, Molina, 2011). Segundo Lakatos e Marconi (2011), a metodologia qualitativa pressupõe uma análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano.

De acordo com Godoy (1995), a **pesquisa qualitativa** está preocupada em entender como os fenômenos ocorrem, e não apenas concentrar no resultado final. O autor enumera cinco características principais deste tipo de pesquisa: em **primeiro lugar**, ela utiliza o ambiente natural como fonte primária de dados, com o pesquisador desempenhando um papel crucial como instrumento; em **segundo lugar**, a pesquisa qualitativa é predominantemente descritiva; em **terceiro lugar**, há uma ênfase na análise do processo em si, em vez de apenas nos resultados finais; em **quarto lugar**, os pesquisadores qualitativos tendem a realizar análises indutivas de seus dados; e, **por fim**, a preocupação central é atribuída ao significado na abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva tem a intenção de descobrir como os fenômenos ocorrem sem haver qualquer interferência do pesquisador (Gil, 2002).

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), neste texto, os autores descrevem o estudo de múltiplos casos como uma estratégia de pesquisa qualitativa que envolve a análise de dois ou mais casos individuais para investigar um fenômeno específico. Eles explicam que os pesquisadores coletam dados detalhados de cada caso utilizando uma variedade de métodos, como entrevistas, observações e análise de documentos.

A **entrevista semi-estruturada** possibilita uma flexibilidade de questionamentos, fazendo com que haja abertura para coletar mais informações (Marconi; Lakatos, 2005). A **entrevista semi-estruturada** parte de perguntas básicas, considerando teorias e hipóteses em relação à pesquisa, oferecendo novas perguntas ao decorrer das informações obtidas, permitindo flexibilidade se/quando necessário (Castro; Oliveira; 2022). O roteiro de entrevista utilizado neste trabalho foi inspirado no roteiro de Camilo (2014), assim como no roteiro de Verdu (2010) e encontra-se no apêndice.

Na **observação não-participante**, o pesquisador toma contato com a objeto de estudo, mas não se relaciona com ele. O observador tem o papel de espectador. Na observação não-participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora.

Presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. O procedimento tem caráter sistemático (Lakatos; Marconi, 2003).

Os dados primários e secundários foram analisados por meio de técnica de **análise de conteúdo**. A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas que dá ao pesquisador condições de analisar as mensagens (Bardin, 1977, p. 42). Bardin (2016) descreve a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve a interpretação sistemática de materiais textuais, visuais ou audiovisuais, destacando ainda que a análise de conteúdo é utilizada para identificar padrões, temas e significados subjacentes nos dados, permitindo aos pesquisadores compreender e interpretar o conteúdo de forma mais profunda. Ela discute várias etapas do processo analítico, desde a pré-análise até a interpretação dos resultados, enfatizando a importância da objetividade, consistência e rigor metodológico ao conduzir uma análise de conteúdo. A análise visa descobrir o que está atrás do conteúdo manifesto da mensagem (Minayo, 2008) e, segundo a autora, "procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça" (Bardin, 1977, p. 50).

O estudo definido trata-se de três empresas exportadoras localizadas na cidade de Maringá-PR. A escolha das empresas justifica-se, em primeiro momento, pela forma conveniente a abertura para a coleta de dados com os entrevistados das empresas, e a possibilidade de retorno às entrevistas para o levantamento de documentos, observações e novas perguntas, caso necessário. E em segundo momento, justifica-se a oportunidade de pegar empresas de portes diferentes para a pesquisa, no caso, micro, média e grandes empresas, podendo analisar, caso tenham, as formas de utilização a caminho da internacionalização.

Foram realizadas entrevistas com 8 empresas, dentre elas, duas realizado o processo de internacionalização desde o início das operações e sete realizaram o processo de internacionalização gradual. As empresas que realizaram o processo de internacionalização desde o início das operações, infelizmente não possuem informações em abundância e precisas para ser analisadas. As outras empresas, por não possuírem mais o pessoal que realizaram a exportação ligados a empresas, deixaram as informações superficiais e, por último, foram realizadas entrevistas com empresas que realizavam exportação de serviços, que não são o foco desta pesquisa.

As empresas selecionadas forma três, a Nur Distribuidora, a Minamel e a Recco Confeccões.

EMPRESAS	ENTREVISTA	OBSERVAÇÃO	DOCUMENTOS
NUR	Entrevista gravada via google meet, dia 29/03/2024, duração de 0h57	A primeira entrevista foi realizada via internet; todos contatos posteriores foram realizados através de telefonas e mensagens. Foi realizada a visita à marcenaria onde se fabrica as tábuas, mas, devido a desencontros, não consegui ir à distribuidora dos copos térmicos.	A documentação de exportação foi adquirida e algumas fotos da produção em si, como mudança da empresa foram disponibilizadas. Informações da empresa via Instagram e Facebook também foram encontradas, mas não auxiliavam na análise.
MINAMEL	Entrevista presencial, dia 23/08/2024, duração de 01h20	Entrevista realizada com o responsável por exportação atual e pelo proprietário que iniciou as exportações.	Foram obtidas fotos das feiras que iniciam no início, mas não auxiliavam na análise. Foram realizados contatos por celular e mensagens para sanar dúvidas posteriores. A entrevista foi difícil de ser conseguida, e só fui atendido quando mencionei o nome da orientadora, após o que me permitiram a entrevista. A seguir disso, levaram mais de 5 meses do primeiro contado até conseguir a primeira entrevista.
RECCO	Whatsapp/Celular, dia 13/08/2024 a 02/09/2024, duração de 45 minutos	A pessoa responsável pela entrevista atendeu prontamente, mas por motivos pessoais e profissionais não conseguimos marcar um horário para entrevista e, quando conversamos, foi necessário autorização da empresa para relevar alguns dados. Os responsáveis pela exportação no início não estão mais na empresa, o que dificultou a obtenção dos dados para análise.	As informações principais foram informadas por uma pessoa da família da Recco via WhatssApp. A entrevista fora feita por partes para obtenção de informações por questão de disponibilidades de ambos e viagens ao exterior.

As entrevistas presenciais ou gravadas foram feitas apenas uma vez, por falta de disponibilidade das pessoas que seriam entrevistadas e toda conversa posterior foi feita através de mensagens e telefonemas via celular.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira parte desta seção é apresentado o panorama do comércio exterior em Maringá.

4.1 COMÉRCIO EXTERIOR EM MARINGÁ

O Município de Maringá está situado na região Noroeste e é o terceiro município mais populoso do Estado do Paraná, com uma população de 409.657 na última pesquisa do IBGE (2022) e com uma população estimada em 425.983, no ano de 2024 (IBGE, 2024).

Em 2018 foram encerradas as atividades do Porto Seco e hoje o Aeroporto de Maringá está apto para operar cargas internacionais. A Receita Federal autorizou o alfandegamento, e as importadoras poderão trazer cargas de todas as partes do mundo diretamente para a cidade. Com isso, o Aeroporto de Maringá passa a ser o terceiro do Paraná com alfândega, que havia apenas nos aeroportos de Foz do Iguaçu e Curitiba (TELE, 2018, SBMG, 2024).

No ano de 2022, a cidade foi a segunda cidade do estado que mais exportou, com o valor de U\$ 2,9 bilhões, que, convertido para moeda nacional, chega a R \$14,7 bilhões, sendo sua principal parceira a China, seguida do Irã (INSTITUTO MERCOSUL, 2023).

4.2 ESTUDOS DE CASO

Na segunda parte desta seção são apresentados e analisados os dados das três empresas pesquisadas: Nur Distribuidora, Minamel e Recco.

4.2.1 Nur Distribuidora

A Nur Distribuidora é classificada como microempresa e está no setor distribuição de utilidades, sob o nome Axt Wood, e tinha como seu principal produto tábuas de carnes com foco em Steak Houses e hamburguerias. Alterou seu nome

para Nur Distribuidora quando aumentou seu leque de produtos e o nome Axt Wood passou a ser a marca registrada da empresa. A fundação da empresa Axt Wood foi em 2016 e a alteração ocorreu em 2018. Fundada em Maringá pelos empreendedores José Henrique do Rosário (sócio 1) e Marcos (sócio 2). A empresa é constituída como empresa limitada, sendo 50% para cada um dos sócios.

O sócio 1 é formado em Administração, possui uma especialização em gestão tributária e MBA em finanças e controladoria, é o diretor geral da empresa, e o sócio 2 é responsável pela produção dos produtos. O sócio 1 possui experiência em mercado internacional por ter trabalhado em uma empresa de importação e chegar ao cargo de diretor dessa mesma empresa, possuindo contatos com agentes na China e na Europa.

A empresa nasceu com a procura do sócio 1 por um produto que pudesse vender em escala no e-commerce, e se deparando com uma tábua feita pelo sócio 2, entrou em contato sobre o produto. O sócio 2 estava à procura de um nicho dentro da marcenaria para obter um lucro maior, pois os móveis planejados que fazia tomavam um tempo considerável entre a produção e a entrega e formalizaram assim uma sociedade. Dada esta sociedade, começaram as vendas pela internet, e com o aprimoramento da produção migraram para venda em atacado, no modo b2b, atendendo hamburguerias e Steak Houses. Ao longo do tempo adquiriram novos produtos para revenda na distribuidora e adquiriram novas marcas. Hoje, a empresa é proprietária das marcas Axt Wood, de tábuas para churrasco, as quais são exportadas, da marca Gluck, de copos térmicos e representa uma linha de temperos para o mercado interno. Ainda foi proprietária de uma marca de armas de airsoft, temporariamente.

A empresa revendia tábuas para churrasco e foi procurada por uma empresa de temperos para ser representante da marca, uma vez que o foco de clientes era o mesmo das tábuas. Quando iam oferecer ou repor os produtos a seus clientes já aproveitavam e ofereciam os temperos. Adquiriam uma marca de Airsoft para representação, remodelando seu nome para Nur Distribuidora, por possuir uma gama maior de produtos. A marca de armas que antes era da Polônia, por ser entregue com uma razão social de empresa de carnes, criava uma certa confusão e por não estar dando o retorno esperado foi revendida a uma outra empresa de Maringá. A Nur possuía também a representação da marca Gluck, com sede nos Estados Unidos e com a empresa passando por situações diversas, a Nur Distribuidora fez uma oferta,

concretizando a compra da empresa, inclusive o nome nos Estados Unidos e marca ficou sendo mais uma de proprietária da empresa. A Gluck é a marca de copos térmicos fabricados na China.

A Nur Distribuidora fez uma aquisição no mercado internacional e importa da Gluck para a Nur.

As primeiras exportações foram realizadas em 2022, para Bolívia e, posteriormente, para Israel. Inicialmente a empresa realizava vendas apenas no mercado doméstico até a chegada de um pedido inesperado do exterior. O cliente da Bolívia, navegando pela internet, encontrou as tábuas de churrasco da marca Axt Wood e entrou em contato para adquirir um montante de US\$ 10 mil dólares desse produto. Esta exportação foi **direta** (Cerceau, Tavares, 2002). Já no caso de Israel, a empresa possui agentes na Ásia e foi um contato desse agente que indicou a tábua para um cliente, o qual já estava à procura desse modelo de produto. Esta exportação foi **indireta** (idem, ibidem). Foram realizadas várias reuniões para ajustar as tábuas ao gosto do cliente. O logotipo da empresa foi remodelado assim como as características da tábua para o cliente, que adquiriu cerca de US\$20 mil. Estas duas exportações totalizaram US\$ 30 mil, em 2022. No presente momento a empresa está planejando uma exportação aos Estados Unidos via Amazon, uma vez que possui empresa Gluck no mercado americano, facilitando as exportações, e a Amazon possuir setores para armazenagem de uma quantidade de produtos necessária, sem custo.

O processo de internacionalização é cruzamento de fronteiras (Boddewyn; Toyne; Martinez, 2004), ocorreu de maneira gradual (Johanson; Vahlne, 1977), uma vez que a primeira exportação ocorreu seis anos após a abertura de empresa e o foco era o mercado doméstico e a exportação ocorreu através de um pedido inesperado do exterior. As estratégias de internacionalização adotada pela empresa Nur Distribuidora foram **exportação direta e indireta** (Cerceau, Tavares, 2002), vendendo as tábuas Axt Wood para Bolívia diretamente e a Israel através de um agente por indicação dos produtos da empresa. A estratégia adotada pela Gluck é o de **contrato de produção** (idem, ibidem), onde ela terceiriza a produção dos copos térmicos devido ao custo de produção.

Nos **recursos financeiros** (Grant, 1991), a Nur Distribuidora considera o capital dos empreendedores como relativamente importante e já era possuído pela empresa. O capital de giro e empréstimos são considerados importantes e foram

adquiridos do mercado, da mesma forma que o fluxo de caixa e retenção de ganhos que considera muito importante.

Nos **recursos físicos** (Barney, 1991; Grant, 1991) a localização geográfica é considerada relativamente importante possuída pela empresa. A fábrica e instalações para serviços de distribuição já eram possuídas pela empresa antes da exportação e são consideradas importantes. O acesso à matéria-prima e estoque é muito importante e a empresa já possuía antes de exportar. Os equipamentos são considerados muito importantes e a empresa não os possuía e os adquiriu por meio de compra do mercado.

Todos os **recursos humanos** (idem, ibidem) questionados são possuídos pela empresa, sendo a experiência, julgamento e inteligência considerados como importantes e treinamento e intuição considerados muito importantes.

Os **recursos organizacionais** (id., ibid.) são possuídos pela empresa, a estrutura formal da empresa; a cultura organizacional e as relações com instituições são consideradas importantes, os relacionamentos com compradores e relacionamentos com fornecedores são considerados muito importantes. A relações com parceiros são relativamente importantes e a relação com concorrente são pouco importantes. A empresa não utilizou relacionamentos para obter recursos que não tinha, entretanto considera os relacionamentos importantes.

O **conhecimento de mercado** (Johanson; Vahlne, 1977) é considerado muito importante e era possuído pela empresa antes das exportações, pois o sócio 1 possui experiência na internacionalização por importação em territórios como Ásia e Europa.

A **experiência internacional** (idem, ibidem) também é considerada importante pela empresa, mas não possui essa experiência em exportação.

Os **recursos tecnológicos** (Grant, 1991) são considerados importantes, tais como produtos de alta qualidade possuídos pela empresa e a tecnologia que favorece os custos de produção foram adquiridos pelo mercado.

Os **recursos de reputação** (Grant, 2005; Verdu, 2010) da empresa e a reputação da marca são considerados importantes, mas a distribuidora não possui reputação devido a pouco tempo no mercado e quantidade de exportações.

4.2.2 Minamel

O Apiário Diamante atuou no setor de indústria e comércio desde 1994. Em agosto de 2023, a empresa formou uma associação com a Minamel, fundada em 1989, e um americano. Isso resultou na Minamel tendo três sócios: o sócio 1, fundador do Apiário Diamante; o sócio 2, fundador da Minamel; e o sócio 3, um investidor americano que adquiriu 10% da Minamel.

Seu início se deu pela vontade de empreender do sócio 1 e encontrou através de uma palestra sobre apiário, realizada na Universidade Estadual de Maringá, um setor onde investir e retirar uma receita para suas despesas. O sócio 1 realizou estudos sobre a área e, através de um parceiro para produção, fez uma sociedade implantando um Apiário em uma fazenda em Terra Boa para a produção de mel, que era vendido dentro do campus da UEM. Foi dentro do campus que conheceu a Maria Elci, que ajudava nas vendas, uma parceria que se tem até o presente, exercendo o cargo de diretora financeira na empresa. Tempos depois, houve a necessidade de dissolver a sociedade e retirar o apiário da fazenda, mas como a produção já não estava comportando ao volume de venda, a aquisição de mel de produtores se tornou o único modo de aquisição de mel orgânico.

A busca pelo mercado internacional se iniciou com a busca de novos mercados e foi justamente o Apiário Diamante, em parceria com a Minamel, indo para feiras, como ExpoRueda, viagens para Assunção no Paraguai, enviando produtos a possíveis clientes, porém sem nenhuma experiência mais aprofundada em exportação. Foi quando, através de uma conversa com um parceiro que trabalhava dentro do Banco do Brasil, começou a explicar os procedimentos, as linhas de crédito que o banco disponibilizava e com a ajuda da ACIM, o sócio 1, através do SEBRAE, realizou cursos e treinamentos. O Instituto Mercosul, antiga Casa Mercosul, eram parceiros que iniciaram viagens junto a feiras posteriores para procura de clientes.

A exportação de mel orgânico em tambores é o seu principal produto em vendas no mercado internacional. Fora realizado vendas como própolis, venda em saches para mercados internacionais, mas, por questão de custo logístico e imposto por produtos fracionados, não se torna viável.

O mel brasileiro é retirado da abelha de um cruzamento genético entre a abelha europeia e a africana. Um professor da Esalq trouxe a abelha em 1962 com a intenção de realizar cruzamentos genéticos e chegar a um denominador com resistente. Esse

cruzamento genético tornou a abelha “brasileira”, por assim dizer, pois esse cruzamento só o Brasil que a possui, resistente a doenças como loque americana ou loque europeia, não sendo necessária a utilização de remédio e/ou venenos, produzindo, assim, um mel orgânico com qualidade. Mel orgânico, o qual permitiu que o Brasil se tornasse um exportador de respeito, uma vez que países como China, Índia e Argentina, que eram os principais fornecedores, com volumes de 500 mil toneladas/ano de mel mundialmente, sofressem barreiras sanitárias impostas por questões de produção, pois utilizavam agrotóxicos e medicamentos que influenciam na qualidade do mel, retirando, assim, o conceito do orgânico, e o Brasil, com o mel orgânico, produz 50 mil toneladas/ano atualmente, 20 mil toneladas na época. Essa barreira sanitária ocorreu por volta dos anos 2.000, quando encontraram no Brasil o mel orgânico, o qual teve que passar por um processo de certificação CBS, indicada pela Alemanha para a venda dos produtos. O sócio 1 realizou vários cursos, treinamentos e capacitação para atender aos requisitos colocados para atingir o mercado internacional.

Com todos requisitos cumpridos, a empresa Brait Semmer, sediada na Alemanha, fechou um acordo com o Apiário Diamante para a exportação de mel orgânico, a primeira, em 2001. Com a falta de mel devido às barreiras sanitárias, o Apiário Diamante seguiu exportando para a Japão, França, Espanha, Inglaterra, Holanda, Dinamarca, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, seu principal cliente.

Essa parceria, juntamente com um outro sócio, ocorreu em 2023, por motivo que a Apiário Diamante sofreu uma acusação de dumping, que é a venda de produtos abaixo do preço de custo para ganhar mercado. Os Estados Unidos sobretaxaram os produtos brasileiros derivado do mel em 80% do preço original. O governo americano entrou na justiça bloqueando a entrada de produtos da empresa Apiário Diamante, que entrou com recurso na justiça americana que resultou em julgamento favorável à empresa Apiário Diamante, posteriormente da realização da associação Apiário Diamante Minamel e mais um sócio americano.

A empresa hoje possui em torno de 100 funcionários, sendo classificada como média empresa, com um faturamento total de R\$ 102.645.775,24, e desse valor R\$ 94.485.369,14 são realizados através de exportação, sendo 78% de produção exportada, e o volume em média 854 mil kg/mês, totalizando em 42 contêiners para exportação por mês. Para a exportação nesse volume, a empresa Minamel compra em torno de 25% da produção nacional e o maior gargalo que encontrou quando

iniciou as exportações foram de recursos financeiros. Como o sócio 1 mesmo diz: “o mel não compra a prazo”.

Os **recursos financeiros** (Grant, 1991) são considerados pela empresa como muito importante e é um recurso que a empresa não dispunha para empreender e foi adquirido através do mercado, principalmente bancos, utilizando também o capital de giro e empréstimos adquiridos através do tempo por sistemas bancários. Porém, o sócio 1 afirmou que foi a parceria com bancários e gerentes que permitiu adquirir um valor expressivo para empréstimos, pois esses parceiros se empenhavam para o aumento de crédito para exportação acreditando na idoneidade do sócio 1 em sua empreitada. Esses recursos financeiros são utilizados até hoje, pelo baixo valor de juros anuais que permite, assim, obter uma tranquilidade e uma lucratividade considerável para a empresa.

Em relação aos **recursos físicos** (Barney, 1991; Grant, 1991), a empresa já dispunha de fábrica, prédios, instalações para serviços e distribuição, assim como acesso à matéria-prima e considera como muito importante. Na entrevista, afirmou que adquiriu empréstimos para novos equipamentos e que utiliza-se de capital de giro para pagamento de matéria-prima, o que reforça a utilização de bancos para aquisição, assim como também a rede de relacionamentos com os gerentes para o aumento da linha de crédito. A localização geográfica é considerada como relativamente importante, mais por causa da produção de mel (por questões sanitárias) do que para exportação.

Dos **recursos humanos** (idem, ibidem), a Minamel considera muito importantes o treinamento, experiência, julgamento, inteligência e intuição.

Dos **recursos organizacionais** (id., ibid.), a Minamel revela que possui todos os itens a seguir mencionados, e que considera muito importantes os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura organizacional, o relacionamento com os compradores, relacionamentos com fornecedores e os relacionamentos com as instituições para driblar a barreira imposta (taxação do mel) pelo governo dos Estados Unidos.

O **conhecimento de mercado** (Johanson; Vahlne, 1977) é possuído pela empresa e são muito importantes as informações sobre mercados e as operações nestes mercados. Essas informações foram adquiridas através de treinamentos e cursos ministrados pelo SEBRAE e Instituto Mercosul, ou seja, por parceiros de relacionamentos.

A **experiência internacional** (idem, ibidem) das pessoas envolvidas com a internacionalização é muito importante.

Dos **recursos tecnológicos** (Grant, 1991), considera produtos de alta qualidade como importante e possuído pela empresa, o que tornou a empresa certificada e permitiu a vendas para exportação. Em relação à tecnologia que favorece os custos de produção acredita ser pouco relevante, principalmente pelo produto com que trabalha, que é o mel orgânico.

Dos **recursos de reputação** (Grant, 2005; Verdu, 2010), considera a reputação da empresa e reputação da marca muito importantes e já eram possuídas pela empresa antes de explorar o mercado exterior.

A empresa Minamel adotou como **estratégia de exportação a exportação direta**, sendo o seu primeiro cliente a Brait Semmer, e a negociação se deu diretamente logo após serem certificados pela empresa indicada pela própria Brait Semmer. Atualmente possui os certificados SIF (Serviço de Inspeção Federal), Fair Trade (comércio justo), True Source (rastreadabilidade verdadeira), Orgânico e FDA (Federal Drug Administration).

O **processo de internacionalização foi realizado de maneira gradual** (Johanson; Vahlne, 1977), uma vez que a primeira exportação foi realizada em 2001 pelo Apiário Diamante e a fundação foi feita em 1994. O processo de internacionalização da empresa Minamel foi de **maneira gradual** (idem, ibidem) e exportou para Alemanha em 2001. Sua fundação foi em 1989.

4.2.3 Recco Confecções Ltda

A empresa Recco Confecções Limitada é uma empresa comercial voltada para o ramo de lingerie e pijamas. É uma empresa de grande porte e atualmente possui 510 funcionários. A empresa foi fundada em 1979, pelos empreendedores Antonio Fernandes Recco e Myriam Cassou Recco, na cidade de Maringá-PR.

A empresa surgiu com o intuito de proporcionar um produto de qualidade no ramo de lingerie e pijamas.

A Recco buscou a internacionalização em busca da melhora de qualidade de seus produtos e, conseqüentemente, o interesse no aumento do faturamento. Nos anos 90 recebeu alguns pedidos inesperados do exterior, concomitante ao processo

de amadurecimento da empresa. À medida que novas tecnologias foram incorporadas ao processo fabril, houve uma capacidade produtiva maior e a certificação ISO 9001, homologada nos anos 2000.

Isso permitiu uma notoriedade à empresa no mercado internacional, e fornecedores que buscavam produtos de linha diferenciada acabaram se encontrando e criando uma confiança nesse segmento, uma vez que o produto era aceito no mercado doméstico e atendiam aos desejos da moda no mercado internacional. A moda íntima brasileira é respeitada internacionalmente pela tecnologia dos produtos e pela base de modelagem de tamanhos, atendendo ao mercado europeu e permitindo a conformidade com as expectativas de eventuais parcerias.

Em 2004, a Recco, mais estruturada e de forma sistêmica, implantou o departamento de exportação com a intenção de ser mais proativa e não 100% passiva em relação às oportunidades do mercado internacional. Firmou parcerias com instituições com os SECOMS (Setores de Promoção Comercial e Investimentos do Ministério das Relações Exteriores) de vários países, ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná). A Recco participou de várias feiras internacionais e rodadas de negócio em busca de atender as normas, etiquetas e especificações locais, com interesse de se inteirar da cultura local, proporcionando, assim, uma boa comunicação para futuros negócios.

Dessa maneira e com a capacidade produtiva em escala e, principalmente, com qualidade, juntamente com os certificados ISO 9001, a empresa ganha credibilidade no mercado internacional, buscando atualmente o mercado B2C através do e-commerce com parcerias, de marketplace, Amazon, visando o mercado dos Estados Unidos, fazendo uma logística otimizada envolvendo o processo completo, desde a consulta no ponto de venda até a entrega de um produto ao cliente, expandindo para franquias, lojas próprias ou varejo monomarca.

Os mercados principais de exportação da empresa são Paraguai (2004), Uruguai (2006), Equador (2007), Estados Unidos (2014) e Angola (2015) e a porcentagem de produtos exportados é de 2% do faturamento da empresa.

No quesito recursos, a empresa Recco considera **recursos financeiros** (Grant, 1991) como capital de empreendedores, capital de giro e retenção de ganhos como importantes e fluxo de caixa e empréstimos como muito importantes. A empresa

informou que possui esse recurso tanto como capital em caixa quanto os empréstimos, não informando de onde foram adquiridos esses recursos.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral foi descrever como ocorre o processo de internacionalização de três empresas exportadoras localizadas em Maringá – PR. Os objetivos específicos que deram suporte aos objetivos gerais são:

O **processo de internacionalização gradual**, que ocorre quando as empresas se consolidam no mercado doméstico e, assim, posteriormente, entram em mercados externos à medida que adquirem conhecimento sobre mercado e operações (Johanson; Vahlne, 1977). O processo de internacionalização da empresa Nur foi realizado de maneira gradual (idem, ibidem). Sua primeira exportação ocorreu seis anos após a abertura da empresa, que inicialmente focou no mercado doméstico, sendo a exportação resultado de um pedido inesperado do exterior. A Minamel também seguiu um processo gradual de internacionalização (id., ibid.). Sua fundação ocorreu em 1989 e a primeira exportação foi realizada em 2001, quando a empresa começou a exportar para a Alemanha. Da mesma forma, a Recco passou por um processo gradual de internacionalização (id., ibid.). Fundada em 1979, a empresa realizou sua primeira exportação nos anos 90.

A estratégia de entrada para o processo de internacionalização da empresa Nur foram **exportação direta e indireta** (Cerceau, Tavares, 2002), vendendo as tábuas Axt Wood para Bolívia diretamente e a Israel através de um agente por indicação dos produtos da empresa. A estratégia adotada pela Gluck é a de **contrato de produção** (idem, ibidem), onde ela terceiriza a produção dos copos térmicos devido ao custo de produção. A estratégia de entrada da empresa Minamel foi de **exportação direta** (id., ibid.), com contato direto com a empresa Brait Semmer, sediada na Alemanha, que fechou um acordo com o Apiário Diamante para a exportação de mel orgânico, em 2001. Posteriormente, seguiu exportando para a Japão, França, Espanha, Inglaterra, Holanda, Dinamarca, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, seu principal cliente de forma direta.

A estratégia da empresa Recco foi de **exportação direta** (id., ibid.), com exportações sazonais nos anos 90 e, posteriormente, após criar um departamento de exportação em 2004, começou a exportar a países como Paraguai (2004), Uruguai (2006), Equador (2007), Estados Unidos (2014) e Angola (2015).

Os **recursos** necessários para a internacionalização da empresa **Nur** foram os **recursos financeiros**, obtendo empréstimos, capital de bancos e retenção de ganhos

para a aquisição e produção das tábuas. Houve também a utilização de **recursos organizacionais**, sendo as redes de relacionamentos, permitindo alcançar clientes/territórios por meio de contatos, como ocorreu a venda para Israel. O sócio 1 ainda possuía **experiência internacional** com contatos no exterior e ter realizado importações de produtos na empresa anterior. A empresa **Minamel** utilizou os **recursos financeiros** para a compra de matéria-prima, ou seja, o mel, além de obter empréstimos para aprimorar os **recursos físicos** entre eles, maquinários e otimizar a logística de armazenamento e transporte dos produtos para venda. Os **recursos humanos** foram adquiridos com treinamentos para atender a qualidade necessária que seu cliente desejava. Esse treinamento ocorreu através de instituições com o intuito de certificar o processo até a entrega do produto, sendo um dos **recursos organizacionais**. Os relacionamentos com os concorrentes permitiram a fusão necessária para continuar a exportação depois das dificuldades impostas pelo governo dos Estados Unidos, assim como o **conhecimento de mercado**, que permitiu o diretor de exportação ter o conhecimento das leis e entender como poderia manter-se competitivo no mercado após dificuldades impostas.

A **experiência internacional** permite escolher o mercado o qual investir. O **recurso de reputação** foi utilizado quando a empresa do mercado externo estava à procura de uma empresa para aquisição de mel orgânico. A empresa **Recco** possui **experiência internacional** através de importações de maquinários para o aumento de capacidade produtiva e qualidade de seus produtos. Essa qualidade e design permitiu a **reputação da marca** no mercado europeu, ocasionando em uma parceria comercial. Os **recursos organizacionais** adquiridos através de feiras internacionais e rodadas de negócios com instituições ligadas ao comércio exterior, permitindo criar novos relacionamentos com compradores e ganhando experiência internacional à medida que os relacionamentos aumentassem com viagens e realizassem um acordo comercial e permitissem um **conhecimento de mercado** à medida que adquirissem informações sobre a tendência de moda nesse mercado internacional.

REFERÊNCIAS

- AGENCIABRASIL, MDIC **Balança comercial tem superávit recorde de US\$ 98,838 bi em 2023**. 2023 Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-01/balanca-comercial-tem-superavit-recorde-de-us-98838-bi-em-2023#:~:text=Em%202023%2C%20o%20Brasil%20vendeu,%2C7%25%20na%20mesma%20compara%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 01 set. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977, 1979.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo: Reflexões e Aplicações**. São Paulo: Vozes, 2016.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BARNEY, J. B., KETCHEN JR, D. J.; WRIGHT, M. Bold voices and new opportunities: an expanded research agenda for the resource-based view. **Journal of Management**, 47(7), 1677-1683. 2021.
- BASTOS, S. L. C.; **Dificuldades e barreiras no processo de internacionalização de empresas: o caso da exportação**. 2024. 50 f. (Dissertação de Mestrado) - Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho, 2024.
- BODDEWYN, J.J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z.L. The meanings of international management. **Management International Review**, v. 44, n.2, p. 195-212, 2004.
- CAMILO, E. **O processo de internacionalização de duas empresas da região de Maringá/PR**. 2014. 73 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2014.
- CASTRO, E; OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022.
- CARVALHO, C. A. S; DIB L. A. Reconciliando o Modelo de Uppsala com a perspectiva de networks: revisão crítica e integrativa. **Revista de Administração FACES Journal**, v.12, n. 2, p. 37-56, 2013.
- CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, 46, 3–16, 2015.

CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Nova Lima: Fundação Dom Cabral. **Caderno de Idéias** C10220, 2002.

CHAVES, P. T. T. **Recursos, capacidades e estrutura de governança**: um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. 2021. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2021.

COVIELLO, Nicole E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of international Business studies**, v. 37, p. 713-731, 2006.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H.; SULLIVAN, D. P. **International Business: Environments & Operations** 16th ed., pp. 459. Harlow: Pearson. 2019.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, Bahia. **Anais...**, Salvador, BA, 2006.

DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre *born globals* na indústria brasileira de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008. **Anais...**, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

FATEHI, K; CHOI, J; **International Business Management: Succeeding in a Culturally Diverse World – Second Edition**. Springer, 2019.

FERREIRA, F. M. F.; BENINI, E. G., NETO, P. S., SILVA, S. F. C. M. The resource-based view and economic complexity: Purposes and approaches. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 2, p. 46-70, 2021.

FERREIRA, V. K. F.; **Conhecimento organizacional, rede de relacionamento interorganizacional e internacionalização de empresas de software de Maringá, estado do Paraná**. 2023. 133 f Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 5th ed. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2005.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, 33(3), 114-135, 1991.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 11th edition. Wiley, 2021.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23 – 33, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G., MADSEN, K. T., SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, 21(6), 645-665. 2004.

KOTABE, M; HELSEN, K. **Global Marketing Management**. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

KRETSCHMER, C.; GARRIDO, I. L. O papel das capacidades dinâmicas na internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 14, n. 2, p. 111-127, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamento de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LARA, A. M. B.; MOLINA, A. A. Pesquisa Qualitativa: apontamentos, conceitos e tipologias. In: Cèzar de Alencar Arnaut de Toledo; Maria Teresa Claro Gonzaga. (Org.). **Metodologia e Técnicas de Pesquisa nas Áreas de Ciências Humanas**. Maringá: Eduem, 2011, v. 01, p. 121-172.

LOPES, V. T. A reprimarização das exportações brasileiras em perspectiva histórica de longa duração. **Carta Internacional** v.15, n. 3, 2020.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia da pesquisa científica**. 6. ed. São Paulo. 2005.

MARIO, F. A. **Redes de relacionamentos interorganizacionais no processo de internacionalização em casa: um estudo de caso no Recanto Park hotel**. 2017. 123f. (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2017.

MDIC - **Pequenos negócios correspondem a 41% das empresas brasileiras que exportam**. 2023. Disponível em <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/pequenos-negocios-correspondem-a-41-das-empresas-brasileiras-que-exportam>. Acesso em: 15 set. 2024.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

RAMOS FILHO, A. F., MOREIRA, I. A. Visão baseada em recursos e internacionalização: capacidades aprendidas em uma indústria têxtil. **Diversitas Journal**, 7(4). <https://doi.org/10.48017/dj.v7i4.2292>. 2022.

NAYAK, B., BHATTACHARYYA, S. S; KRISHNAMOORTHY, B. 2023. Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage—a review and research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 38(3), 656-679. 2023.

OOI, S. M.; RICHARDSON, C. The internationalisation of service-sector SMEs in an emerging market: Insights from business training and consultancy firms in Malaysia. **Review of International Business and Strategy**, 29(1), 44-60. 2019.

OVIATT, B. M; MCDOUGALL, P. P. Toward a Theory of International New ventures. **Journal of International Business Studies**, v.25, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities across National Borders**, p. 31-57, 2018.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 29 – 41, 2005.

PAUL, J., ROSADO-SERRANO, A. Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. **International Marketing Review**. 36, 2019.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

RAMOS FILHO, A. F.; MOREIRA, I. A. Visão baseada em recursos e internacionalização: capacidades aprendidas em uma indústria têxtil. **Diversitas Journal**, v. 7, n. 4, 2022.

RIBEIRO, P. D. Relação entre internacionalização e inovação nas empresas: um estudo de caso. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 46, p. 263-309, dez. 2016.

ROBERTS, M. J., MURALIDHARAN, E. Internationalization of Service SMEs: Perspectives from Canadian SMEs Internationalizing in Asia. **Global Business Review**, 23(4), 890-910. 2020.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, p. 7-38, 2006.

ROOT, F.R. Entry Strategies for International Markets. **Jossey-Bass**, San Francisco. 1994.

SAMPIERI, R H., COLLADO, C.F, LUCIO, P. B. **Estudo de Caso: Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, V. N.; MONTEIRO, C. M.; DE LIMA, L. G.; FALCÃO, R. Conhecimento e Redes de Relacionamento na Internacionalização: um estudo de caso na empresa Brazilian Kimberlite Clay. **International Journal of Business Marketing**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 85–103, 2020. Disponível em: <https://ijbmkt.emnuvens.com.br/ijbmkt/article/view/144>. Acesso em: 29 jan. 2024.

SANTO, R.H.; **Mecanismos de *enforcement* e recursos estratégicos na cadeia de frutas, verduras e legumes no Paraná**. 2024. 278 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2024.

SBMG. **Em conquista histórica para Maringá, aeroporto está apto a operar cargas internacionais**. Disponível em https://www.aeroportomaringa.com.br/pt/noticias/EM_CONQUISTA_HIST%C3%93RICA_PARA_MARING%C3%81,_AEROPORTO_EST%C3%81_APTO_A_OPERAR_CARGAS_INTERNACIONAIS. Acesso em: 01 set. 2024.

SEBRAE - Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos** [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SEBRAE - **Micro e pequenas empresas se destacam na exportação**. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/micro-e-pequenas-empresas-se-destacam-na-exportacao,bf650ac9c66b8810VgnVCM1000001b00320aRCRD>, 2023. Acesso em: 01 set. 2024.

SHENKAR, O. One more time: international business in a global economy. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 161-171, 2004

SOARES, I., OLIVEIRA, P. A cultura como elo entre as teorias de internacionalização e o marketing internacional. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1 n. 23, p. 166 - 200. 2021.

SOARES, S. S. **O papel do guanxi na superação da distância psíquica e o impacto na performance exportadora**. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022.

TELE, W. **Porto Seco de Maringá está definitivamente fechado. Receita Federal encerra processo de desalfandegamento de Centro Logístico, Industrial e Aduaneiro**. Disponível em <https://maringapost.com.br/negocios/2018/10/30/porto-seco-de-maringa-esta-definitivamente-fechado-receita-federal-encerra-processo-de-desalfandegamento-do-centro-logistico-industrial-e-aduaneiro>. Acesso em: 01 set. 2024

UBEDA, C. L. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Empreendedorismo e Sustentabilidade nos Sistemas Produtivos, 12., 2006. **Anais...** Bauru: UNESP, 2006.

VAHLNE, J.; JOHANSON, J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**. v. 48. p. 1087-1102, 2017.

VERDU, F. C. **Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização**. 2010. 181 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

WINCKLER, N. C. **Recursos do país na internacionalização de PMES de países emergentes**: um estudo no contexto brasileiro. 2018. 184f (Tese em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul Escola De Administração, 2018.

WINCKLER, N.; ZEN, A.; PRÉVOT, F. Recursos da Firma para Internacionalização de PMEs de Países Emergentes: Estudo Multimétodo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-32, 2021.

ZARAMELLA, D. G., LIBERATO, J. S; VERDU, F. C. O Processo de Internacionalização e as Adaptações no Composto Mercadológico de uma Pequena Empresa. **Caderno De Administração**, v. 27, n. 1, 135-149. 2019.

ZEN, A. C. **A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters**: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. 2010. 270 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ZHOU, L.; WU, A., Earliness of internationalization and performance outcomes: exploring the moderating effects of venture age and international commitment, **Journal of World Business**, v. 49 nN. 1, p. 132-142. 2014

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Duração: início _____ término _____

Perfil do respondente

1. Nome:
2. cargo/atividades que desempenha:
3. tempo de trabalho na organização:
4. Formação:

Perfil da empresa

1. empresa
2. setor
3. data de fundação da empresa
4. local de fundação
5. empreendedores
6. forma de constituição
7. motivo da iniciativa
8. formação e experiência do tomador de decisão (educação, experiência de trabalho, experiência fora do país: trabalho, intercâmbio, viagens de estudo)
9. produtos e mercados na época
10. fatos principais
11. experiência de pré-internacionalização (importação, importação de tecnologia, contratos internacionais, etc.)
12. tempo que está exportando
13. número de mercados exportadores
14. cinco principais mercados exportadores e ano de entrada em cada um
15. **Porte:**
 - número de empregados:
 - valor anual exportado:
 - receita bruta anual:
 - taxa de exportação (valor anual exportado/receita bruta anual):

Questões

- 1) Como foi o processo de internacionalização de sua empresa?
- 2) Como foi realizada a primeira exportação de sua empresa?
- 3) Como foram realizadas as exportações seguintes?
- 4) Quais elementos/fatores (recursos, capacidades, competências, informações, conhecimentos, experiências, ações, etc.) foram necessários para efetivar a internacionalização de sua empresa?
- 5) Onde estes elementos/fatores foram obtidos?
- 6) As questões a seguir buscam identificar quais elementos/fatores foram importantes para a internacionalização da sua empresa. Indique a importância de cada um dos elementos/fatores, se a empresa o possuía antes de explorar o mercado externo e caso a empresa não o possuísse, onde recurso foi obtido (com outras empresas por meio de compra no mercado **ou** por meio de relacionamentos).

Tipo de recurso	Indicador	Importância para a internacionalização					Possuído pela empresa antes de explorar o mercado exterior?		Se utilizado e não possuído, onde foi obtido?	
		Nada importante	Pouco importante	Relativamente importante	Importante	Muito importante	Sim	Não	Por meio de compra no mercado	Por meio de relacionamentos
Recursos financeiros	Capital dos empreendedores	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Capital dos bancos	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Retenção de ganhos	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Fluxo de caixa	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Empréstimos	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Outro. Especificar _____	1	2	3	4	5	S	N	M	R

Tipo de recurso	Indicador	Importância para a internacionalização					Possuído pela empresa antes de explorar o mercado exterior?		Se utilizado e não possuído, onde foi obtido?	
		Nada importante	Pouco importante	Relativamente importante	Importante	Muito importante	Sim	Não	Por meio de compra no mercado	Por meio de relacionamentos
Recursos físicos (tecnologia física)	Fábrica/planta	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Equipamentos/máquinas	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Prédios	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Estoques	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Instalações para serviços e distribuição	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Localização geográfica	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Acesso à matéria prima	1	2	3	4	5	S	N	M	R
Outro. Especificar _____	1	2	3	4	5	S	N	M	R	
Recursos humanos (habilidades individuais)	Treinamento	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Experiência	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Julgamento	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Inteligência	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Insights (percepção, intuição)	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Outro. Especificar _____	1	2	3	4	5	S	N	M	R
Recursos organizacionais	Estrutura formal da empresa	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação (tais como sistemas de controle de qualidade, sistemas de gerenciamento de dinheiro de curto prazo e modelos financeiros corporativos)	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Cultura organizacional (valores, crenças, pressupostos e símbolos)	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Relacionamentos com compradores	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Relacionamentos com fornecedores	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Relacionamentos com parceiros	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Relacionamentos com concorrentes	1	2	3	4	5	S	N	M	R
	Relacionamentos com instituições (tais como Instituto Mercosul/ACIM, AIESEC, embaixada e ou consulado, CIN/FIEP, SEBRAE, CEF, SINDIMETAL, Banco do Brasil, Trading, alfândega ou aduana, despachante aduaneiro)	1	2	3	4	5	S	N	M	R

Tipo de recurso	Indicador	Importância para a internacionalização					Possuído pela empresa antes de explorar o mercado exterior?		Se utilizado e não possuído, onde foi obtido?	
		Nada importante	Pouco importante	Relativamente importante	Importante	Muito importante	Sim	Não	Por meio de compra no mercado	Por meio de relacionamentos
	Outro. Especificar _____	1	2	3	4	5	S	N	M	R

APÊNDICE 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Maringá, 10 de julho de 2024

Prezado(a) Senhor(a),

A Universidade Estadual de Maringá (UEM) oferece os cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), na área de concentração Organizações e Mercado, que visa o fomento da pesquisa em várias áreas da administração, por meio das linhas de pesquisa “Estudos Organizacionais e Sociedade” e “Marketing e Cadeias Produtivas”.

O aluno de mestrado **Guilherme Barbosa Correia**, sob a orientação da Professora Doutora Fabiane Cortez Verdu, está realizando uma pesquisa sobre as empresas exportadoras Maringaenses. Essa pesquisa tem como objetivo descrever a história do processo de internacionalização das empresas Maringaenses, e é fruto de um árduo trabalho de três anos.

Portanto, solicito sua colaboração para realizar uma entrevista com o responsável pela exportação de sua empresa. A entrevista não irá tomar mais do que 50 minutos de seu tempo.

Desde já, agradeço a sua atenção e espero contar com a sua colaboração.

Atenciosamente,



Fabiane Cortez Verdu

APÊNDICE 3 – Critérios para avaliação de empresas devido ao porte

Porte Empresa	Indústria		Comércio e Serviços	
	Número de empregados	Valor exportado	Número de empregados	Valor exportado
Micro	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil
Pequena	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande	Mais de 200	Mais de US\$ 20 milhões	Mais de 80	Mais de US\$ 7 milhões

Fonte: SEBRAE 2013

Porte empresa	Indústria	Comércio e Serviços
	Número de empregados	Número de empregados
Micro	Até 19	Até 9
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49
Média	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	Mais de 500	Mais de 100

Fonte: SEBRAE, 2013